

上手に働き、 ゆつくり休もう

長時間労働削減と
有給休暇取得促進の方策を考える

長時間労働削減や有給休暇取得促進は、職員の心身の健康増進、ワークライフバランスの向上に欠かせないものである。行財政改革を背景とした職員定数削減の中で、住民サービスのレベルを維持しながらそれを達成するには、仕事の仕組みから、職場風土や管理職の意識に至るまで見直す必要がある。国が強力に「働き方改革」を進めているなか、公務職場において「上手に働き、ゆつくり休む」にはどうすればよいのか、考えてみたい。

General remarks

総論 時間外勤務削減・有給休暇取得促進の方法論

「ムダな働き方をやめる」という 全庁的な風土醸成を図ろう

株式会社 日本能率協会総合研究所 組織・人材戦略研究部 主幹研究員
広田 薫



職員一人ひとりの仕事の 仕方、意識を見直す

近年、某自治体で年間1800時間以上もの時間外勤務を行い、その手当だけで数百万円に上ったことが報道され、批判の大合唱となったのは記憶に新しい。

ただ、平均して月間150時間以上の残業といえ、過労死の労災認定基準、産業医等による保健指導を受診させなければならぬといったレベルを大幅に超過している。現に、過去には自治体職員の過労自殺という痛ましい事案も起こっている。長時間労働の問題を単なる残業手当の多寡の問題に矮小化するのはなく、複雑に絡み合っている発生要因を明らかにして、それを解きほぐして、それぞれに応じた対策を講じていかなければならない。

時間外勤務が発生する要因としては、当然ながら、残業をしている職員一人ひとりの仕事の仕方や意識に問題のあるケースが多い。仕事の仕方そのものにムダが隠れていないだろうか。まずは、こうしたムダな働き方を見つげるところからはじめることが必要である。

上司のマネジメントの問題があるケースも少なくない。いくら職員がムダのない仕方です仕事を片付けていても、上司の仕事の指示や配分の仕方に問題があれば、残業は決してなくなる。だからこそ、部下に対する仕事の割り振りや進捗管理、いわゆる日々のマネジメントがうまく

資料 時間外勤務が減らない原因

- ①職員一人ひとりの仕事の仕方、意識に原因があるケース
 - ・仕事の仕方にムダがあり、結果として時間外勤務をしないと終わらない
 - ・ミスやトラブル、二度手間作業が多く、それをカバーするために残業せざるを得ない
- ②管理職のマネジメントに原因があるケース
 - ・優秀な部下ほど業務が集中してしまう（集中させてしまう）
 - ・部下の仕事の進め方に関心がなく、結果だけしか見ていない
 - ・部下に対する仕事の指示があいまい
 - ・必要のない仕事まで部下に振ってしまっている
 - ・管理職の勤務時間が極度に長時間化しており、マネジメントまで手が回らない
- ③組織の仕組みや風土に原因があるケース
 - ・残業の申請ルールが明確になっておらず、残業の可否を管理職に確認するというプロセスがない
 - ・「ノー残業デー」はあるが有名無実化している
 - ・勤務時間が長いというだけで評価されるという誤った認識が庁内に存在している
 - ・長時間の会議が頻繁にあり、庁内資料作成などの業務が膨大化している
 - ・特別の理由がある場合以外に、早めの退社や有給休暇取得を行いにくい雰囲気がある

く機能しているかどうか、またそれ以前に管理職が残業に対してどのような意識を持っているのか、常に検証していかねばならない。

併せて、組織全体の風土や勤務時間管理の仕組みも改めて見直さなければならぬ。いくら管理職が部下の残業を削減しようとしても、勤務時間が長い職員ほど評価されるといふ風土があれば、仕事の密度に関係なく部下は庁内に遅くまでとどまることを是としてしまう。長時間の会議が頻繁にあり、本来業務に費やす時間が取れないということであれば、残業で対応するのもやむを得ない。

ノーマル残業デーや朝型勤務、「ゆる活」を導入しても、導入の狙いや制度の意義が忘れられてしまっているのではないか。そもそも上司が部下の勤務時間を把握する仕組みがない、あっても形骸化してしまっているのではないか。「部下に仕事を任せている」といつて、上司は何も指導しない、部下が何をやっているのか、何に悩んでいるのか全く知らない、わかるうとしないのが当たり前といった風土が蔓延していないだろうか（資料参照）。

時間外勤務削減のためにまず

べきことは、職員一人ひとりの非効率な働き方を正していくことである。非効率な働き方は氷山の一角のように残業という形で水面上に出てくる。各職員の残業の内容を詳細に見ていくことにより、以下のような水面上に隠れている非効率な働き方をあぶり出し、一つひとつつぶしていかなければならない。

ダラダラ仕事をしている／締め切り間際にならないとやる気が出ない／仕事を抱え込んでいる／仕事が終わっても会社から帰ろうとしない／あらかじめ残業を見込んで仕事のスケジュールを組んでいる／自分の仕事を必要以上にきちんと仕上げたい／どんなことも自分がやらないと気がすまない、など

**時間外勤務削減に向けて
管理職・組織がやるべきこと**

ただし、本人だけで「仕事に対する意識や仕事の仕方、習慣を変える」ことはなかなか難しい。さらに言えば、そもそも本人が自分の非効率な働き方に気づいていないことも少なくない。だからこそ、まずは本

人が自身の非効率な働き方に気づく、それができない場合は上司が非効率な働き方をしていることに気づかせることから始めなければならない。そのうえで、本人が「変わる」ように努力するとともに、上司も「変わる」ように背中を押してあげるのである。

組織としても時間外勤務削減、有給休暇取得促進に向けて、多くの者に当てはまる共通の課題に対して、職員一人ひとりが「変わる」ことを促すために、さまざまな制度を導入していかなければならない。

すでに多くの自治体でさまざまな制度を導入しているにもかかわらず、狙い通りに進んでいるケースは必ずしも多くはない。上から言われたから仕方なく従っているといった「やらされ感」を払拭し、制度の目的・狙いを理解し、自分が「変わる」ためのチャンスを与えてくれたと職員一人ひとりに思わせることが重要である。

以下、時間外勤務削減や有給休暇取得促進に向けた取り組みについて自治体や民間企業の事例を交えながらまとめたので参考にしてほしい。

上司と部下 行いよう

◆時間外勤務の発生原因を洗い出し、削減に向けた行動を起こす

時間外勤務の申請ルールを明確にし、時間外勤務の内容を上司が把握することにより、仕事が計画どおりに進んでいるかをチェックしたり、生活残業など誤った働き方、仕事の仕方を正す契機としなければならぬ。

要は、「残業時間が長いことだけ」を問題にするのではなく、「なぜ残業が多いのか、どうすれば減らせるのか」を、上司と部下とで考えることが重要なのである。

残業時間管理表… 残業理由、終了予定時刻を「残業時間管理表」という用紙に記入して事前に申請し、上司は申請時に仕事の進め方についてアドバイスを行うことを習慣化している企業がある。
カエルバッジ… 残業する場合は、上司に理由を説明し、必要と判断されたうえで、19時は青、20時は黄色、21時は赤の「カエルバッジ」というバッジをもらわないと残業できない自治体もある。

◆「対話」「コミュニケーション」を促進する

上司と部下、また、職員同士で仕事の進め方に対する対話、コミュニケーションの場を増やすことも重要だ。毎朝朝礼を行い、部下一人ずつに、昨日した仕事と、今日行う予定の仕事を発表してもらい、上司が気になる点を問いかけることを習慣化している企業もある。

近年何事もメールで済ませてしまう傾向があるが、現実には対面でのコミュニケーションによらないと本音が見えてこないことも少なくない。だからこそ、今さらながらではあるが、日々の「対話」「コミュニケーション」が重要なのである。

段取りタイム… 昼休み終了後に「段取りタイム」といって、1人3分ほど上司と部下が仕事内容について確認し合い、残業の必要性や他の人との仕事の調整をする時間をつくっているという企業もある。

◆職場における助け合いの意識の醸成を図る

忙しいときに自分から業務をサポートしてくれそうなメンバーを探

しているか」、逆に「自分が手すきの時があれば『手伝うよ』というメッセージを発しているか」。こうした職員同士助け合うことが当たり前になっっている職場を作り出すことが必要である。

Thanks Ticket… 時間外勤務削減に協力してくれた人に、お礼の言葉を添えて手渡す名刺大のカード (Thanks Ticket) を作成している企業もある。

◆上司が明確な指示を出し、部下もその指示を理解する

上司は一つひとつの仕事をアサインするときに、「何を」「いつまでに」「どれくらいの品質で」やればよいのかを指示し、上司と部下とで共有することにより、ゴールに向かって最短距離で進むようにすることが必要である。その際、仕事を出す側が、優先順位を付け、そもそもその仕事は本当に必要なのか、いつまでに手元に届けば大丈夫なのかをしっかりと見据えたうえで仕事の指示を出さなければならない。

併せて、頼まれる部下も的確に指示を理解し「受ける力」を高めることが求められる。

いつまでどこまで運動…上司は目的・期限・品質を明確にして業務を命令し、部下は現在抱えている業務を伝えたうえで優先順位を確認し、遂行することを義務付けている企業もある。

時間外勤務削減、有給休暇取得促進のための意識の醸成

◆「ノー残業デー」の意義を再確認する

ノー残業デーは、「定時に帰るためには何をすべきか」という「働き方や仕事の進め方を見直す契機」として捉え直さなければならぬ。要は、ノー残業デーを、残業の削減を進めるために不可欠な、仕事の「段取り」力を高めるためのトレーニングの日と考えさせるのである。

併せて、ノー残業デーに帰らない者が固定化されていないかを上司は把握し、その理由は何か、本人の仕事の仕方の問題なのか、上司の仕事の出し方が過大なのかを検証し、改めることもまた必要である。

◆「朝型勤務」「ゆづ活」を導入する

夜遅くまで残業せず、一定時間に切り上げてその日の勤務を終える

ようにする。その分、翌朝早く出社して、頭がフレッシュなときに、静かな環境で短い時間で集中して業務に取り組ませる。こうして生み出した時間で、休暇を取得したり、自己啓発を行ったり、新たなアイデアを考へ試行するなど、新しい気づき、発見を見出すための時間とするのである。

◆管理職に対して時間外勤務削減の意識を浸透させる

長時間にわたる残業が職員の健康に与える悪影響や、長時間労働が前提の職場では、これから増大する育児・介護等「時間的な制約のある職員」が働き続けられないことを管理職に理解させる。とりわけ、介護については「働き盛り世代」である自身の問題として捉えるように促す。

◆管理職は自分が休んでも仕事が回るようなしくみをつくる

管理職自ら、率先した早帰り、休暇取得を定着させて職場の雰囲気を変えることが求められる。そのためには、部下に対して積極的に権限移譲を図り、自分の分身を育てなければならぬ。要は、自分が休んでも業務が回るようなしくみをつくるのが管理職の役割であることを自覚し

て、日々の業務に当たらなければならない。

管理職は率先して休む運動…管理職は夏休みに5日間の連続休暇、夏休み以外に3日間の連続休暇、毎月1日の有給休暇取得を促し、有給休暇100%取得を目指している企業もある。

業務効率化の推進について

◆やらなくてもよいことはやらない、やらせない

「仕事のなかに、やらなくてよいことはないか」という問いかけを常日頃から行い、不要なもの、やらなくてもよいことはやめる。「やつてはいけない仕事集」をつくって、失敗を繰り返さないように促している自治体もある。

シゴトダイエット…メール、ファイル整理、移動などのテーマを決め、それぞれにムダな作業はないかを洗い出し、作業自体を減らしている企業の例もある。

◆会議を見直す

ムダの削減を検討していくと必

ず出てくるのが、会議の見直しである。「会議とは、複数の参加者から必要な情報を吸い上げ、それを材料にしてさまざまな視点から議論を行い、それを検証してその場で意思決定ができるという、短時間で最適な判断を下すうえで非常に有効なしくみ」という原点に立ち返り、不必要な会議、不必要な参加人員、過剰な資料を削減するのである。

会議1／8運動…会議の参加人数、時間、資料および資料作成時間をそれぞれ2分の1にするよう促している企業もある。

おわりに

長時間にわたる残業が有能な職員の証だった時代があった。上司より先に帰る部下は職場のマナー違反だとされたこともあった。

しかし今はそんな時代ではない。時間外勤務削減や有給休暇取得促進は、自治体にとつても、また、職員一人ひとりにとつてもやり遂げなければならぬ至上命題である。

そもそも生産性の向上とは、インプットを下げることとアウトプットを上げることの両方を達成しない

と実現できない。「職員は減っていないのに仕事は増えている。にもかかわらず残業を減らせ。それは無理！」ではなく「職員は減っているのに仕事は増えている。だからこそムダな働き方をやめる!」という方向に全職員の意識を切り替えていかなければならない。

そのためには、今までのようなエンドレスな働き方を容認するのではなく、仕事のムダを省き効率化を図ることで、限られた時間の中で最大の成果を上げるよう、首長主導のもと、管理職、職員それぞれができることから着実に実行していかなければならぬのである。

株式会社 日本能率協会総合研究所
組織・人材戦略研究部 主幹研究員
広田 薫(ひろた かおる)
昭和60年、中央大学法学部卒業。平成15年、法政大学大学院政策科学専攻修士課程修了(政策科学修士。厚生労働省などから労働時間管理に関するプロジェクトを20年以上にわたって多数受託・研究。民間企業、中央官庁、地方自治体に対する残業削減、ワーク・ライフ・バランス推進といったテーマの研修・コンサルティング・ソリューション提案などにも豊富な実績を持つ。